

〈論 文〉

日本的経営の過去と現在

— 3 人のアメリカ人の眼から見た日本企業の特徴 —

中 本 和 秀

目次

序

1. 1950年代の日本的経営

2. 1970年代の日本的経営

3. 2000年代の日本的経営

結 論

序

日本は、第二次大戦後、戦後改革を行い、その後1955年から高度経済成長が始まった。それは1970年代半ばの石油危機が起きるまで続いた。石油危機後は、1990年代始めのバブル景気の崩壊まで安定成長を続けた。バブル崩壊以降1990年代は、失われた10年といわれ、日本経済は長期の停滞を続けた。

その間、日本企業の経営の特徴は、外国人の注目を浴び、日本企業の経営に関する多くの研究が生まれた。私は、この報告で、それぞれ、三つの時期に出されたアメリカ人による日本企業の研究を紹介する。第一は、日本の戦後の高度経済成長が始まった初期の頃、1958年に出されたものである⁽¹⁾。第二は、日本が1970年代の二度にわたる石油危機を乗り越えて、安定成長期に入った頃の1981年に出されたものである⁽²⁾。第三は、1990年代の長期の停滞を脱して景気回復が明らかになりだした2000年代半ばの2005年に出されたものである⁽³⁾。

これら三つの研究の紹介を通して、私は、第一に、日本型経営がどのようなものであったか、第二に、どのような意義をもっていたか、

第三に、どのように変化したのか、またこれからどのように展開していくのかを考察したい。

注

(1)James C. Abegglen, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, 1958, The Massachusetts Institute of Technology, USA, 山岡洋一訳『日本の経営<新訳版>』日本経済新聞社, 2004年

(2)William G. Ouchi, *THEORY Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, 1981, Addison-Wesley, USA, 徳山二郎訳『セオリーZ』CBSソニー出版, 1981年

(3)Sanford M. Jacoby, *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and The United States*, 2005, Princeton University Press. 鈴木良始他訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社, 2005年

1. 1950年代の日本的経営

James C. Abegglenは、1955～56年にかけて日本で企業の実態調査を行った。したがって、それをまとめた*The Japanese Factory* (日本語訳)『日本の経営』は1950年代の日本企業の経営の諸特徴を表現している。以下にその内容を紹介していく。

Abegglenは、日本企業の組織の一般的な性格を以下のように要約している。

(1)終身雇用；

日本の生産組織では、構成員は終身の地位をもつ。企業のどの階層の従業員も、一つの企業だけで働き続けるのが通例で、学校を卒業すると同時に入社し、定年まで同じ会社で働く。

(2)採用

採用にあたっては、具体的な職務や技能ではなく、個人としての資質に基づいて選考する。選考は主に、学歴、人物、出身や経歴に基づく。

(3)学歴主義

従業員は工員と職員に分かれており、生産組織内での地位は、入社時点での学歴で決まる仕組みになっている。

(4)報酬＝年功序列賃金

報酬は、勤務成績を基準にするのではなく、広範囲な社会的要因を基準にして決められる。報酬には、住宅、食事、各種サービスなどで支給される部分がある。賃金は主に年齢、学歴、勤続年数、扶養家族数で決まり、地位や能力は報酬を決める基準のうちの小さな部分を占めるにすぎない。

(5)集団主義

地位の権限と責任は明確でない。意思決定は集団で行われ、決定の責任を個人が負うことはない。

(6)生活への関与

企業は職場内に止まらず、従業員の生活に深く関与しており、正式な人事手続きと、上司と部下の非公式な関係によって企業は従業員の生活に関与している（Abegglen前掲邦訳書172-3頁）。

以下に詳しく紹介しよう。

1－1．終身雇用

日本の企業では、従業員は入社にあたって、引退までその会社で働き続けるものだと考える。従業員は他の企業に移るために退職しようとは考えない。会社は極端な状況にならないかぎり従業員を解雇することはない。ある電機メーカーの例では男子退職者のうち40%が定年退職であり、退職率は2～3%であった。女子退

職者は退職率10%で、主な退職理由は結婚であった。社内の圧力と社会の習慣によって、結婚すれば労働市場から離れるようにならば強制される。

従業員と企業の恒久的な関係（企業は解雇せず、従業員は定年まで勤め続ける）は、日本の雇用関係の欧米との違いの結果である。欧米の雇用関係は、契約関係である。日本企業の雇用関係は、会社が訓練した人材を確実に維持できることを条件に可能となる。集団に対する忠誠心と相互的な責任、言い換えれば義務を負い合う関係である。終身雇用という組織の基本原則の下で、従業員が熱心に働いているのは、会社に対する忠誠心、直接の上司との密接な関係といった要因があるからだ（前掲邦訳書154頁）。

解雇を行わないことから生ずる労働力の硬直性を解決するための仕組みとして上げられるのは、臨時工、関連会社・下請け企業の存在である。

1－2．採用

構成員との関係が半ば恒久的であれば、人員の選考と採用をかなり重視するはずだ。雇用関係が事実上解消できず、定年まで続くのであれば、人員の選考に誤りがあったとき、それを正す機会がめったになく、組織の効率性が大きく損なわれる結果となりかねないからである。日本企業は、人物や経歴など、職に関係しない質を重視する。また学歴を重視する。教育と採用の関係は表1を参照。

表1 従業員の階層と学歴 (単位：%)

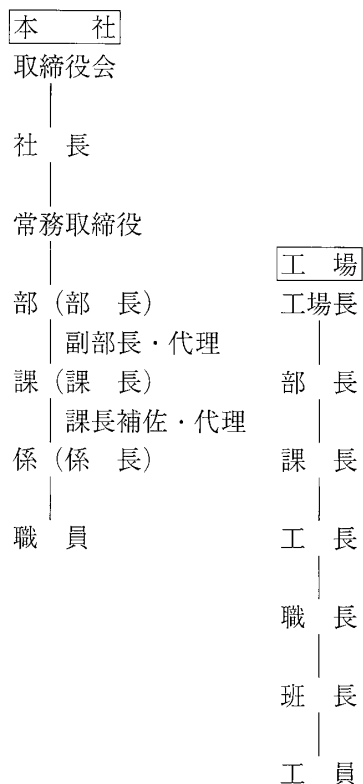
階 層	学 歴		
	中 学 卒	高 校 卒	大 学 卒
工員、女子	100	0	0
工員、男子	100	0	0
職員、女子	11	89	0
職員、男子	16	73	11
二級管理職	1	46	53
一級管理職	0	16	84
経 営 陣	0	10	90

(Abegglen 前掲邦訳書42頁)

3つのグループが存在する。工員＝義務教育しか受けていない。職員（高校卒＝下級職，大学卒＝管理職）。学校を卒業すると同時に入社するのが事実上，会社に入る唯一の道である。人材の流動性は低い。流動性の低さが採用過程で教育制度の重要性を高める要因となっている。

1－3．学歴主義と年功制：職階，昇進，公式の組織

①職階 図1．職階図



（前掲邦訳書104-110頁より作成）

図1のように9段階の職階がみられる。職階は，複雑で細分化されている（前掲邦訳書104-110頁）。

②昇進

二つの昇進コースがある。

- 一．工員；中学卒；養成工→一般工員→班長→職長→工長
- 二．職員；高校卒・大学卒；学歴の高い従業員には上の階層への昇進コースが用意されている

る（前掲邦訳書115頁）。

従業員を降格したり解雇したりするのが困難なため，地位の細分化がおきている。管理職とスタッフ部門の職員の数が釣り合いが多くなっている（前掲邦訳書115-6頁）。

昇進は，賃金に代わって従業員に報いる方法になっている。肩書きと地位で従業員に報いる必要がある理由は，日本企業では年齢が重視されている事情がある。つまり年齢と地位の間には密接な関係がある。勤続年数で昇進が決まる仕組みがある。そのため会社は組織のなかに公式にポストを増やす必要がある。代理や補佐のポストが作られたのはこの事情による。こうして権限がさらに細分化し，意思決定機能がさらに分散する結果となる。日本企業の昇進制度は突き詰めていけば，日本社会のあらゆる側面で年齢と年功が重視されている事実に基づいている。

日本企業内の年長者と若者の関係，上司と部下の関係は，家父長制の要素が強く，親子関係によく似ている。例えば，職長は，職場以外のことであっても部下の工員の生活の面倒をよくみるのが当然だと考えられている。訓練も職場内訓練（OJT=on the job training）で，新人に工場の仕事を教えるのは先輩の役割になっている（前掲邦訳書117-121頁）。

こうして部下と上司の関係が一層密接になり，基本的に家父長的な関係によって従業員を会社に結びつける絆が一層強まっている（前掲邦訳書122頁）。

1－4．報酬＝年功序列賃金

・給与制度

給与制度は，基本給を基準に作られており，基本給は各人の仕事の種類，仕事の効率性，仕事の遂行能力によって決められているわけではない。年齢と学歴の二つの要因で決まる。作業手当は基本給に対する一定比率で支払われるので，これも年齢と学歴で決まる。給与全体が入社時の学歴と勤続年数によって，ほぼ決まる仕組みになっている。

表2 月間の賃金とその内訳

賃金の種類	職 員		工 員	
	金額(円)	比率(%)	金額(円)	比率(%)
基 本 給	6,390	27.5	4,751	26.7
作 業 手 当	7,673	33.1	4,604	25.8
臨 時 手 当	5,741	24.8		
生産奨励手当			5,028	28.2
年 齢 手 当	1,835	7.9	1,982	11.1
家 族 手 当	956	4.1	1,367	7.7
出 勤 手 当	678	2.9	693	3.9
そ の 他			367	2.1
控 除 額	-69	-0.3	-980	-5.5
小 計	23,204	100.0	17,812	100.0
時 間 外 手 当	3,498	15.1	4,847	27.2
総 計	26,702		22,659	

(前掲邦訳書71頁)

・報酬制度のうちの賃金以外の部分

これは報酬制度全体のなかで重要な位置を占めている。従業員に提供している福利厚生である。

表3 ある工場の福利厚生制度の月間予算

制 度	総 経 費	総 収 入
食 堂	3,422	1,758
社員寮	4,720	15
浴 場	48	0
社 宅	1,225	187
幼稚園	83	14
会社売店	481	618
学 校	282	0
図書館	54	0
寮のクラブ	260	2
運動施設	66	7
診療所	3,954	812
合 計	14,595	3,413

(前掲邦訳書75頁)

この工場では、福利厚生費が直接人件費総額の20%にあたっている。工場には食堂があり、従業員には寮があり、社宅もある。従業員の生活のほとんどあらゆる側面に会社の施設が提供されている(前掲邦訳書76-7頁)。

・退職給付制度

退職金も、給与の多くの側面と同様に、学歴と勤続年数で決まる。(前掲邦訳書79頁)

表4 日本企業の退職金

退職金(単位:千円)

学 歴	勤続年数(年)	会社都合	負傷か死亡	自己都合
大 学 卒	5	64	64	32
	10	174	183	122
	20	960	1,104	960
高 校 卒	5	52	52	26
	10	140	147	98
	20	720	828	720
中 学 卒	5	43	43	22
	10	120	126	84
	20	600	690	600
高等小学校卒	5	34	34	17
	10	92	97	64
	20	414	476	414

(前掲邦訳書80頁)

一般に会社の退職金制度は、勤続年数が長いほど金額を大幅に増やし、早い時期に自己都合で退職する従業員には退職金を大幅に少なくするものになっている。(前掲邦訳書81頁)

・ボーナス制度

通常年2回、全従業員に支給される。年間の賃金総額の約15%分の上乗せとなる。一般に夏と年末に支給される。どちらも、日本の社会で昔から贈り物の季節にあたる。同じ職種の従業員の間で、ボーナス支給額にほとんど差がない(前掲邦訳書82-3頁)。

ボーナス制度は、基本的に家父長的な性格をもっている。基本的に会社から従業員への贈り物であり、賃金と違って会社の義務ではない。支給額は、対象期間の生産高や利益とは間接的にしか関連していない。

企業としての生産性目標の追求という観点からみた場合、家父長的で非合理的な性格をもっている。日本の制度では、会社の一員であること自体が、従業員にとって報酬のうちのかなりの部分を占める。入社にあたって会社と従業員が終身の関係を約束するので、会社は従業員の衣食住など、生活のすべてに対して責任を負う。会社が従業員の生活のすべてに責任を負い、一方、従業員にとって会社の一員であることが個人の権利と責任より重視されている。こ

れに対して欧米の制度では、現金報酬と引き替えに職務を遂行する非人格的な交換の関係である（前掲邦訳書84-88頁）。

日本の報酬制度は、「生産を効率化し最大限に増やす目的に寄与する個人の能力にしたがって、賃金が支払われる」というような想定に基づいてはいない。賃金を決める最大の要因は年齢である。年齢自体が仕事に影響を与えるようには思えない。報酬制度が経済的合理性に基づいていない。それを端的に示すのが、家族手当である。従業員の扶養家族の数は工場の経済目標と関連がない。つまり、日本の企業の報酬は、大部分、生産の効率化という会社の目標とは直接に関係のない要因によって決まっているのである（前掲邦訳書89頁）。

この結果、学歴、年齢、勤続年数などが賃金を決める大きな要因になっているので、労働者にとって転職は極端に不利であり、一つの企業に勤め続けるのがきわめて有利である。愛社精神が強く、終身にわたって勤務する従業員が報われる制度になっている（前掲邦訳書90頁）。

アメリカ企業の報償賃金制度の基礎には、すべてが個人の責任だとする想定がある。これに対して日本企業では、集団の仕事、集団の生産量こそが成果を測る際の単位になっている。報酬は集団への忠誠心と各人が夫として父親として必要としている金額に基づいて決まる。勤務成績への動機づけは大部分、集団への忠誠心と帰属意識に基づいている。日本企業の作業集団は家族に近い（前掲邦訳書91-2頁）。

報酬と報奨の制度全体が、社会の慣習に基づいているし、社会の慣習の一部になっている。純粹に効率性という観点に立つなら、肩を並べて同じ仕事をしている二人の従業員が、扶養家族数、年齢など、仕事量に関係のない要因によって賃金に大きな違いがあるといった状況は合理的とはいえない。だが、自分の生活費を稼げばよい若者なら、妻子を養うためなどに出費のかさむ年長者と比べて、賃金が大幅に低いのは適切だし当然だとみられているのである（前掲

邦訳書156-7頁）。

1-5. 集団主義

1-3で説明した職階は、意思決定の仕組みに影響を与えている。公式にはポストが細かく分かれているのだが、機能面ではそれぞれの役割が明確になっていない。各部門責任者の代理や補佐の数が多いが、その権限はあいまいである。ほとんどすべての決定が何人もの会議や議論で下されており、時間がかかるし厄介である。決定の責任が誰にあるのかを明確にできない。生産過程での間違いや失敗の責任が誰にあるのかを突き止めるのを嫌う傾向がある。権限が明確になっておらず、責任の所在がはっきりしない。

これは日本の伝統に根ざすものだ。家族会議、村落会議など全員が集まって開く伝統がある。日本では限られた集団のなかで人間関係が密接であるため、各人の「顔を立てる」ことが重視された。意思決定の直接の責任を個人に負わせることはない。一つの会社か工場で一生働くのであれば、個人の立場や評判、他の従業員との関係が悪くならないようにすることが重要となる（前掲邦訳書112-114頁）。

この方法は、事業活動の効率性という観点から明らかに問題がある。急速に変化する市場環境と労働者の状況に対応するには、時間がかかり厄介だ。日本企業は、社内の人間関係を維持し支えることに重点をおき、当面の効率性を犠牲にしている。

1-6. 生活への関与

企業は従業員の生活の細部にまで深く関与する。日本企業の人間関係は家族に似ている。会社で一生勤める。採用にあたっては、個人の特質、経歴や出身、性格が選考の基準になる。従業員が会社を辞めるのは、極端な状況のときだけである。集団が金銭面で苦しくなれば、全員で苦勞を分かち合うのが当然だとされる。集団全体の成功が重視される。一般的にいて、日本企業の組織構造の根底にあるとみられる態度や動機は、基本的に伝統的なものである（前掲

邦訳書128-133頁)。

1-7. まとめ

日本の会社制度は全体として一貫性がとれている。採用制度と報奨制度は、終身雇用の基本原則と一致しており、一貫した制度を形づくっている。日本企業の組織は工業化以前の日本にあった人間関係がそのまま当然の道筋をたどって発展したものである。日本は近代工業の技術を導入したが、同時に日本人の伝統的な習慣と態度に合わせ、近代産業を導入する以前からあった社会制度に合わせて、独自の企業組織を作り上げたように思える。

欧米企業と日本企業でみられる個人の役割の違い、つまり、動機づけの方法、責任と権限が個人に割り当てられる範囲、報酬と報償の種類、報償が与えられる行動といった点の違いは、欧米と日本の文化の違いに密接に関連している。

産業組織に対する従業員の忠誠心、従業員の動機づけと報酬に使われる家父長的な方法、欧米の感覚では従業員の個人的で私的な問題と思える点にまでおよぶ会社の密接な関与はいずれも、工業化以前の日本の社会組織に類似している(前掲邦訳書177頁)。

日本では、企業は家族や社会集団と同じような基準で構成員を選び、幅広い関係を結び、維持している(前掲邦訳書187頁)。個人を単位とする見方がないことは、生産組織の日常的な運営方法でみて、日本企業がアメリカ企業と最も大きく違う点だろう。欧米の近代的な経営方法は、個人への責任の割り当て、個人の奨励策、個人単位の職務評価、個人の能力と努力に報いる報酬制度に大きく依存している。日本企業では、個人の責任の明確化は嫌われ、報奨制度は個人の成果とはほとんど無関係に集団の成功に基づいており、従業員の動機づけは集団と上司に対する忠誠心と一体感に依存している(前掲邦訳書188頁)。

以上のようにAbegglenは、日本企業の経営を、欧米のそれとは著しく異なる特異なもの

として特徴づけた。と同時にそれは、欧米の基準からみて必ずしも合理的ではないが、それ自体として体系だったものであることを認めた。1970年代になると、日本の高度成長を背景に、欧米の日本企業の経営に対する評価は変わる。日本型経営の合理性に着目する研究が現れるのである。以下にそれを見る。

2. 1970年代の日本的経営

1981年に出版されたWilliam G. Ouchiの『Z理論』THEORY Zは、日本企業の経営の特徴は日本に特異なものではなく、アメリカの企業でも似た傾向がみられることを指摘する。そうした日本企業と一部のアメリカ企業の経営上の共通の諸特徴を、Theory Zと名づけた。以下にその紹介をする。

まず日本企業とアメリカ企業の組織面における対照的な相違が次のように対比される。

＜日本の組織＞	＜アメリカの組織＞
①終身雇用	短期雇用
②遅い人事考課と昇進	早い人事考課と昇進
③非専門的な昇進コース	専門化された昇進コース
④非明示的な管理機構	明示的な管理機構
⑤集団による意思決定	個人による意思決定
⑥集団責任	個人責任
⑦人に対する全面的な関わり	人に対する部分的関わり

2-1. 日本の組織の諸特徴

①終身雇用；

日本の企業組織で最も重要な特徴は＜終身雇用＞である。終身雇用は労働者から望まれ、かつ使用者側の目標でもある。日本の労働者の35%が大会社および官庁で終身雇用制度下にある。終身雇用は、信頼、会社への忠誠、仕事に対する献身の源となっている。

②遅い評価と昇進

同期の社員を正式に考課するのは10年経ってから。評価プロセスが非常にゆっくりしている。

やる気のある若い社員にとってはこのプロセスは苦痛なほどのろい感じがする。しかしこの

システムによれば、本当に仕事をしている人は結局正当に認められるという可能性が高いので、協力・業績・評価に対する非常にオープンな態度が促進される。

ゆっくりとした評価と昇進のシステムから起こる潜在的な危険性をおさえているのが、公式の肩書きと実際の権限を分離しているやり方である。能力のある人は容易に早く権限を得るが、正式の昇進はもっと完全に自分の力を証明したときに実現する。過去における成功と貢献が、肩書きと高い賃金を保証する。

・作業グループへの参加；

若い人が大きな権限とプレッシャーを、それに見合う報酬もなく引き受ける理由は、グループ構成員であることにある。グループ構成員であることがその人の態度・動機づけ・行動に最も大きな影響を及ぼす。グループの一員となることで、その人に対し非常に大きな力が加えられる。グループに所属させ、同僚に対する献身を植え込む。重要なのは外的な評価や報酬ではなく同僚による評価なのである。

③専門的でない昇進コース

日本の生涯的な職場転換（job rotation）のやり方によって、どの部門にも、組織全体のなかの他の分野の人間や問題や手続きをよく知っている人がいる。したがって部の間の調整が必要になれば、双方がお互いを理解してうまく調整できる。広い組織全体にわたるものの見方をし、かつ誰とでも協調できる能力が生まれる（Ouchi前掲邦訳書54頁）。

多くの日本の会社では職場転換（job rotation）の過程が退職時まで続き、すべての従業員に適用されている。絶えず新しい仕事を担当する人はどんな段階の人でも一つの仕事に留まっている人に比べて活力があり、生産性が高く、仕事への満足感が高い（前掲邦訳書56頁）。

生涯にわたる職場転換（job rotation）の一つの利点は、雇い主がその従業員の技能ややる気を啓発する気になることである。アメリカの雇い主は、従業員を新しい技能について訓練する

ことに投資したがない。技能が高まるとその従業員はそうして身につけたものをもって他の会社に簡単に行ってしまうからである。

終身雇用制をとっている日本の会社は、公正で人間的な扱いを従業員に保障することにより、従業員の会社に対する忠誠心をしっかりと築きあげることができる。技能中心のキャリア（昇進）でなく会社中心のキャリア（昇進）である（前掲邦訳書58-63頁）。

④非明示的な管理機構

顧客や従業員をどのように扱うべきか、地域のコミュニティとの関係はどうあるべきか、競争相手とどのようにやって行くべきか、世間一般に対する我々の役割はどうあるべきか、などということを理解すること。つまり、日本の会社の管理の基礎メカニズムは、こうした経営の基本理念そのものの中に含まれている。この価値と信念についての基本理念の核心をつかんでいるなら、どのように変化した状況に対しても適切で具体的なルールや目標を引き出すことができる（前掲邦訳書66-67頁）。

この社風（culture）はその企業体の基本的な価値観と信念をその従業員に伝達する一連のシンボル、儀式（ceremony）、それに神話からなっている。

例えば、協調の価値観が稟議（りんぎ）—書類が管理職から管理職へとその承認の職印を求めて回付される、日本の集団的意思決定方式—という儀式を通じて表現されたとき、社員はこの協調の基本理念を非常に具体的な形で経験する（前掲邦訳書68頁）。

こうして共通文化のお陰で協調のための一般的背景がつくりだされ、これによって意思決定と具体的な問題のプランニング（planning）が非常に容易になる（前掲邦訳書69頁）。

⑤意思決定への参加的アプローチ；

日本の企業組織では、重要な決定をおこなう必要がある場合、その影響を受ける人はすべてその決定にたずさわる。

意思決定するのは大変時間がかかるが、いっ

たん決定がくだされると、それで影響を受ける人すべてがこの決定を支持するようになる。重要なのは、その決定自体ではなくて、むしろ人がいかに決定にコミットし、事情に通じているかである。重要なのは、この一見煩瑣な意思決定プロセスが、経営理念、価値および信念について基本的に一致している枠組みの中で行われるということである。日本では、合意された価値に到達するのに特定の案が適しているかどうかだけを論じるのだから、この参加的プロセスは多数の人々を参加させながらも効率はいいのだ（前掲邦訳書71-73頁）。

⑥意思決定の集団的責任

日本における意思決定のもう一つの特徴は、どの決定に誰が責任を負うのか意識的に曖昧にしてある点である。日本では特定の領域について個人が責任を負うということのない場合が多い。日本ではむしろ一連の仕事についてグループとかチームで共同責任を負っている。日本人は一人一人が全体の仕事について完全な責任を負っているのであり、全員がその責任を共同で分担しているということを極めて明確に理解している（前掲邦訳書74頁）。

・集団的価値観

集団的価値観に対する強い志向性が集団的責任の観念から生じる。ある工場で個人による提案制度から労働者が集団で提案を出すというグループ提案制度に変えたら、提案が相次ぎ、生産性が上がった。

集団主義により、人は共同でよく働き、お互いに努力を高める。産業生活というものは、人と人との相互依存を必要とする。日本人にとって重要なのは、個人の努力では何事も達成されないということの理解なのである。重要なことは、すべてチームワークとか集団的努力の結果として起きるのだという理解なのである。したがって、日本人は結果に対して特定個人を称賛したり非難したりするのはおかしいと考えるのだ（前掲邦訳書78-9頁）。

産業生活は本質的に統合的かつ相互依存的な

ものである。だれも一人では自動車は作れない。銀行取引を終始一人でやり通すことは不可能だ。ある意味では、日本人の集団主義は自然に産業の場に適合しており、他方、欧米の個人主義は絶えず衝突を生じさせる（前掲邦訳書80頁）。

⑦人に対する全面的な関わり

欧米のほとんどの組織体は、＜部分的参入＞の態度をとっている。従業員と雇い主は、特定の仕事の完成に直接かかわる活動のなかでのみ関係を取り結ぶ。

日本の組織はこれと対照的に、包括的な人間関係を作り上げている。日本人は一生、一緒に働くわけだから、人間関係に深い溝ができるようなことは絶対にやろうとしない。人々が全面的な人間関係のなかで多様なきずなによって結びついているところで、＜親密さ＞、＜信頼＞、＜理解＞は生まれ、深まっていく（前掲邦訳書82-85頁）。

2-2. Zタイプの組織

現在の技術の進歩は、アメリカの社会構造にもはや適合しないように思われる。ある意味では、日本人のほうが現代の工業化によりよく対応できるかもしれない。アメリカ人はその極端な個人主義的様式を懸命に守っているが、日本人はその個人主義を抑え、協力ということに力を入れている（前掲邦訳書99頁）。

いわゆる日本型の組織は一般的なタイプなのであって、日本に限定されたものではない。IBM、プロクター・アンド・ギャンブル、ヒューレット・パッカード、イーストマン・コダック、これらの企業はアメリカで自ずから発展してきたものであるが、日本の会社に類似した多くの特徴をもっている。これを＜Zタイプ＞の組織と呼ぶ（前掲邦訳書102頁）。

すべてのZタイプの会社は日本の会社とたいへん似ている。日本の会社と同様、Zタイプの会社は長期雇用形態をとっている。この長期的関係は多くはその事業がたいへん複雑であるところからきている。つまり、実地の仕事のなか

で学ぶことが多いということだ。したがって会社は従業員を留め置きたいと考え、あるユニークな仕事の現場で優れた業績を上げるよう従業員の訓練に多額の投資をしている。従業員はその会社に留まることが多い。その技能の多くはその会社に独特なものであって、それゆえその従業員はよそでは同じような給与もよく挑戦的な仕事も容易に見つけることができないからである。また、この長期雇用関係を生みだしている仕事上の特徴から、人事考課と昇進が比較的遅いということにもなってくる。

Zタイプの会社の昇進コース（career path）では、いろいろな職務や部課を渡り歩くということが多く。これにより会社独自の技能が生みだされる。これらの技能は、設計、製造および流通プロセスで各段階の間に緊密な調整をつくりだす作用をもつ（前掲邦訳書104－5頁）。

Zタイプの組織では、意思決定のプロセスが典型的には、コンセンサス（consensus）と参加から成り立っている。ここでは多くの人が重要な決定の形成に関与する。この参加的プロセスは、組織内に情報や価値観を広く普及させる機構の過程である。

Zタイプの会社は一般に労働条件の当然の一部として、部下や同僚の福祉に対し広範な関心を寄せる。人と人との関係は形式的なものではなく、すべての人々が、ただ管理者と労働者、事務職員と機械工という関係だけではなく、お互いに働いているなかで関わり合っているということが強調される。この全体志向の方向性はZタイプの組織の中心の特徴である。ここでは強い平等主義的雰囲気が保たれる（前掲邦訳書114頁）。

平等主義はZタイプの組織の中心の特徴である。平等主義の意味合いは、各人が思慮を働かすことができ、細かい監視を受けずに自律的に働くことができることである。信頼されているためにこれが可能となるのである。この特徴が日本の会社及びZタイプの組織における高水準の「やる気」、忠誠心および生産性の原因となる。

っている。

細かい監視を行うと動機（motivation）が減殺され、心理的な成長が遅れ、パーソナルな独立や自由が妨げられてしまう。現場責任者が労働者を信頼して、組織の目標に合致した仕方であら労働者がある程度自由裁量を行ってよいことにすると、監視がむしろ支援的に働く。こうして平等主義的経営スタイルと相互信頼には強い結びつきがある（前掲邦訳書117頁）。

・仲間組織（clan）；

Z組織はさまざまな絆（きずな）によって結びついている人と人との親密な関係の集合であるという点で、「仲間組織」（clan）と呼ぶのが最も適切である。

仲間組織（clan）はヒエラルキー（階層組織）（hierarchy）とも競争市場とも違う。競争市場では、技術者のサービスも商品と同様に市場での需給で値段が決まる。会社では、競争条件から年収が決まるということはない。会社では本人の業績を評価し、従業員の給与がどれくらいのものかを推定するためにヒエラルキー（上下関係）を頼りにする。仲間組織（clan）は、チームワークと変化に富んだ業務をするため、個人の業績がほとんど曖昧になってしまう。このようなときには、目標や実施方法についての合意に支えられて長期的に一緒に仕事をするのが公平なバランスを達成するのに必要になる。個人の業績とそれに対する報償は数年間の期間を見なければ公平に判断できない。したがって、関係は長期的にならざるを得ないし、信頼が大きくなければ不可能である（前掲邦訳書120-121頁）。

仲間組織では、各個人は効率的に仕事をするように求められる。このシステムでは、全員の共通目標が各個人のものとされ、長期にわたる個人の寄与は正確に測定される。そのため、個人個人は共通の目標を自然に追求するようになる（前掲邦訳書121頁）。

仲間組織は、人間の潜在力を引き出し、人間の自由を最高度にまで高める。それは、これら

のやり方では行動を抑えることがないからである。

この点では官僚機構は、各個人に対してははっきりと、「自分勝手なことはやるな。やれと言われたことだけをやれ。それに対して会社は給料を払うのだから。」と言う。この官僚機構だけが、人間関係を裂き、それに自分たちみずからのやる気を削いでしまう。Zタイプの会社の従業員がより高い自治感覚や自由感覚を口にするのはこのためである。この自治と自由の感覚のゆえに、日本の会社の従業員は多くの欧米の会社の従業員に比べてはるかに高い熱意をもって働くようになるのだ（前掲邦訳書122頁）。

2-3. まとめ

以上のように、1980年代に現れた日本企業の観察は、日本の組織の特徴を、特異なものとしてではなく、ある一つのタイプ（Zタイプ）としてその現代産業における適合性を評価し理解しようとするものであった。

3. 2000年代の日本的経営

2005年に出版されたSanford Jacoby, *The Embedded Corporation*, 『日本の人事部・アメリカの人事部』は、1990年代以降の日本のバブル経済の破綻以降の長期不況のなかで、日本的経営がどのように変化したかを論じている。

それは、第一に、ステークホルダー型の企業統治からアメリカ流の株主志向型の企業統治への動きとして、第二に、組織志向型雇用慣行から市場志向型雇用慣行への動きとして捉えられた。

3-1. 日本の大企業におけるガバナンス構造

戦後の長い間、大企業の雇用はいわゆる「三種の神器」、つまり終身雇用、年功ベースの賃金、企業別組合を基礎とし、そしてそれらが作業組織の柔軟性や従業員の経営参加、高水準の従業員教育投資などの相互に補完性のある一連の経営慣行を支えていた。コーポレート・ガバナンスはこれらの慣行と結びついており、アングロアメリカン型と比較すると、それは株主に

特権を与えず、経営者が従業員や銀行、サプライヤー、顧客、その他のステークホルダーの利害のバランスを取ることを可能にしてきた。

これらの慣行は、日本経済が好調だった1980年代には、海外の観察者からの賞賛の対象であった。しかし、栄光は地に落ちた。バイオ・テクノロジー、インターネット、通信などの新産業群は、リスクとスピードが重視される市場で、コンセンサスによる経営や強固な企業文化といった伝統的経営慣行が強みを発揮する市場ではない。

一方、日本の最終消費市場と金融市場では国際競争に門戸を開きつつある。海外投資家が日本企業の株式保有を増加させ、株主主権、企業会計の透明化、四半期業績を重視する経営などの採用を日本企業に迫っている。戦後日本のガバナンス観はこれらのアングロアメリカン流の規範に取って代わられつつある（Jacoby前掲邦訳書9頁）。

3-1-1. コーポレート・ガバナンス（企業統治）

日本企業の企業統治はステークホルダー（stake holder）型資本主義の一形態である。「会社は共同体」であった。会社という共同体は取締役会によって運営される。日本企業の取締役会はアメリカ企業の取締役会よりも人数が多く、なかには30～40人以上で構成されている企業もある。だが、通常は社長が率いる経営委員会が重要な戦略的意思決定を下していた。「会社共同体」論には二つの解釈がある。

(1) その構成員は社員だけではなく、継続企業（going concern）としての企業に利害関係をもつ顧客、サプライヤー、銀行、株主を含むものである。この解釈では、取締役の仕事は、種々のステークホルダー（stake holder）＝利害関係者間の利害を調整し、そして、どれか一つの集団の直接的な利益ではなく、むしろ企業全体にとって最高かつ最長の利益をもたらすであろう意思決定を下すことにある。

当該企業に利害関係をもつ人々は当該企業の

有形・無形資産への投資を通じてそうした利害関係を形成している。銀行はサプライヤーや系列企業とともに相互に株を持ち合い、統治に重要な役割を演じてきた。2001年には、金融機関が株の39%を所有し、事業法人は22%を所有していた。他方、日本企業の支配権は、種々の stake holder間の利害を調整する経営者の掌中にある（前掲邦訳書49-50頁）。

(2) もう一つの狭い解釈は、日本の企業は労働者自主管理企業の一つであるとするものである。企業共同体の主な構成員は正社員である。この正社員は、最下層の平社員から社長までを含んでいる。会社内部は平等主義である。つまり経営トップと平社員との給与格差はアメリカよりも小さい。single status policyによって管理職と非管理職に同じ制度や福利厚生が提供される。平社員よりも前に管理職が給与削減を受け入れる。このsingle status policyによって正社員の間に共通の利害意識が生まれ、取締役会メンバーは社員の利害に対して配慮するようになる。報酬制度も平社員の利益と経営陣の利益を連携させている。平社員のボーナスが増えれば取締役の給与も上がる。雇用継続は、メインバンク（main bank）、系列会社、などによる長期の株式相互持ち合いをしている「忍耐強い投資家」の存在によって強まる。「忍耐強い投資家」は、景気が回復したとき会社が一気に事業拡大できるように、短期間であれば余剰社員を雇い続けるための費用負担に文句をつけなかったからである（前掲邦訳書50頁）。

この労働者自主管理企業という解釈に従えば、日本型の企業統治制度は、長期雇用、企業忠誠心、企業共同体意識、そして企業特殊な人的資本の形成に寄与するものである。1970年代の石油危機の時にも、企業は雇用を維持するという策を実行した。企業が人員整理を行うときは、株主の利益のためではなく、正社員の雇用を維持する目的で行っていた。企業は人員削減の前に配当削減を理屈抜きに選択した。

その代わり社員は自分たちに命じられたいか

なる転勤でも了承することを期待された。社員の報酬の相当部分が会社業績によって変動するボーナス（賞与）で支払われており、社員は雇用保障の代価として減給を受け入れた。雇用保障は、企業特殊な人的資本の形成を意味し、社員はリスク（危険）を負うとともに収益の分け前も得ていた。

(3) 誰が経営者を監視するのか

安定した株を相互に持ち合っているのだから、経営者は敵対的買収を恐れることなく、株価はたとえ短期的業績が少し悪くても下がることはなかった。一方、経営者は債権と株を所有する銀行を無視できなかった。また系列内で相互に株を持ち合っている他の企業株主も無視できなかった。銀行という監査役と系列会社の社長で構成されている社長会という監視装置を通して、両利害関係者（stake holder）は経営者の動きを監視していた。もし会社の業績が悪ければ、銀行は自分で取締役を任命できたし、時には実際にそうした。

また社員自身が取締役を監視する。企業別組合と内部告発が社長解任で一定の役割を演じた。2000年の雪印乳業の例などがある。中間管理職も経営陣を監視している。中間管理職は自分たちの将来の昇進、給与、そして年金が、経営幹部が会社の利益の最大化に向けて行動するかどうかにかかっているのを知っているからである。

3-1-2. 変化を求める圧力

1990年代に始まった不況は長期間続き広範囲に及んだ。この長期不況に起因する累積的な変化が日本的経営のシステム全体に変化をもたらす可能性があった。アジアへの生産移転によって企業は生産性と収益性を追求し始めた。デフレ傾向はコスト削減に対する一層の圧力となった。外国人投資家は、システムを改革する必要がある、特に株主には特権が与えられ、stake holderに関する妥協は破棄すべきであると主張している（前掲邦訳書55-6頁）。

(1) 生産性向上

日本企業の組織には長所と短所両面がある。長所は、1980年代と1990年代初期に賞賛された。つまり、強い信頼関係、優秀な人的資本の育成、高品質の製品とサービス、意思決定後の迅速な実行である。だが、時代が進むにつれて、短所について多く語られ始めた。つまり、余剰社員を抱える費用、スピードの遅い意思決定、過度の権限集中、既存事業への過剰投資、そして新規ベンチャー企業の出現率の低さである。

熟練度の高い社員よりも第三国—通常は中国—の低い労働費用のほうが重要であると日本企業は判断するようになった。それによって、海外投資が増え国内では産業の空洞化が生まれた。また、情報技術に対する投資が増え、企業が必要とする事務職と管理職の数は減少した。

(2) 社会的価値の変化

社会的価値が変化している兆候もある。若者のなかで短期の仕事に就くものが増えている（フリーター）。離婚率も上昇している。社会的連帯も薄らいでいる。

企業は、社員が個人としての承認をより強く求めていることを理解している。評価の重点が年功や年齢から個人の成果に重点を移した給与体系が急増した（前掲邦訳書59頁）。

(3) 組合

日本の組合員数は絶対的にも、また労働者に占める割合においても次第に減少している。1970年の約35%から現在では約20%にまで下落している。原因の一つは、社員意識の変化や企業別組合の特性にある。企業別組合が企業の成果の配分の問題に関してそれほど戦闘的ではなくなっている（前掲邦訳書59-60頁）。

(4) 成果の配分問題と社会規範

日本の企業統治と労働慣行を改革しようとする取り組みの多くは、その動機が成果の配分の問題、すなわち、内部留保、株主、経営陣、それ以外の従業員への利益の配分を変更することにあった。

しかし、成果の再配分は、アメリカでよりも

日本のほうが難しい。日本の慣行は、日本社会に固有の規範に基づいているからである。例えば、社員に対する使用者の義務、顧客に対する供給者としての義務、敵対的買収を思いとどまらせるための企業相互間の義務、といった規範である。そうした規範は、共同体としての会社の利害はその重要度の点で株主の利害を超えるという考えを含んでいる（前掲邦訳書61-62頁）。

他方、アメリカ型の規範や価値観を唱える人々がいる。一つは、外国人株主である。彼らは、長期の取引関係はなく、東京証券取引所上場株の約18%を現在保有している。アメリカの投資信託や年金基金が主なものである。こうした組織は、アメリカで株主志向型の企業統治を強く支持し、日本の企業統治もその方向に転換するように提案している。他に、高株価やM&Aにともなう手数料から利益を得ようとするグループがある。それは投資銀行、証券会社、金融サービス企業、コンサルタント企業である。

しかし、日本の経営者のなかでは、社員に一体感を感じているものが依然多数派を占めており、企業統治改革を断行しようとしている経営者は少数派である。彼らは、「アメリカでは貪欲が美德とされているかもしれないが、日本では依然としてそれは社会的には受け入れがたい」と思っている（前掲邦訳書62-63頁）。

(5) 法改革

一連の法改革によって、日本の企業統治は他の利害関係者（stake holder）を犠牲にして株主に特権を与える方向に進んだ。企業に自社株購入を認める1997年法と、2001年の金融規制を緩和する法によって、余裕資金が株主に還流する経路が生まれた。企業のリストラクチャリングは規制緩和によって容易になった。合併承認のために開催しなければならない取締役会の回数が減り、株式交換を通じた事業合併も認められた。持ち株会社禁止令が撤廃され、大企業をM型組織、つまり財務志向型組織に編成し直すことができるようになった。経営者と株主の利害を連携させるためにストックオプション

（stock option）に関する法律が1997年に制定された。日本の取締役会をアメリカの取締役会に近づけるための法改革によって、CEOを置いて取締役会に社外取締役を入れるなら、取締役会から監査役を排除できるようになった（前掲邦訳書64頁）。

政府はまた、日本の雇用制度を支えてきた土台を少しずつ削り始めている。「柔軟化」という見せかけのもと、政府は市場を優先する方向に雇用政策を転換しようとしている。1985年に制定された労働者派遣法は派遣労働者を自由に雇えるように規制を緩和する法律であった。それはその後派遣労働者を活用できる職種を増やしていった（前掲邦訳書65頁）。

3-2. 変化と安定

3-2-1. 変化

多くの会社で、本社規模の縮小、本業への注力、そして効率化に向けた取り組みが進行中である。長びく不況とグローバル市場の成長、技術の急速な変化などに対応するために組織の再編成に取り組んでいる。それとは別に、株主、経営者、社員、そして組合の間での権力の再配分がおきている。株主や財務志向型の意思決定を重視するようになり、企業統治改革はstakeholder型統治の土台を切り崩している。そして、雇用慣行—さらにそれを下から支える社会規範—は、次第により市場原理型になりつつある（前掲邦訳書93-4頁）。

(1) 企業統治

ますます多くの日本企業がソニーの先例に倣い、取締役会を縮小するか、あるいは執行役員制を導入している。人事部は取締役会で席を失っている。それは正社員の利益がもはや取締役会の席に値しないことを示唆している。逆に、株主や投資家の利益が、CFO（chief financial officer）や社外取締役の任命を通して、その比重を増している。その結果、取締役会が戦略上の意思決定をおこなう際には、社員の利益をさほど考慮せず、株主の利益を重視する可能性が高まっている。

(2) 組合

日本の組合は、これまでの30年間のどの時点よりも弱体化している。1960年代と1970年代に、J電機には同社社員の約3分の2を占めたブルーカラー（blue collar worker）で構成される強力な企業別組合があった。けれども、機械化の進展と「空洞化」（海外の子会社や下請け業者への生産移転）が、同社の組合員であるブルーカラーに大きな打撃を与えた。ブルーカラーは、現在、同社社員の30%未満である。組合の戦闘性や脅威は薄れ、その重要度も低下した（前掲邦訳書100-1頁）。

(3) 雇用慣行

ホワイトカラー（white collar worker）を対象に、年功の比重を下げ、個人の業績をより重視する給与体系に変えようとしている。また、管理職への昇格が加速される体制へ移行した。年功、年齢、学歴の要因に比べて、現在、業績の占める比重が高くなりつつある。新しい給与体系は、同じ年功と学歴をもつ社員の給与格差を拡大する意図をもっている。J証券では、ボーナス（賞与）格差は、5年前の2対1から現在では10対1にまで拡大している。J証券は、年齢と関係なく高い給与を提示する外資系金融会社の人材引き抜きから絶えず自社を守らねばならなかった。そのため、同社の新しい給与体系は市場志向型アプローチになり、ボーナス（賞与）支給額の決定にあたっては調査データを基準に市場との比較が行われた（前掲邦訳書102-3頁）。

若手の管理者は、個人主義的な意識を強めている。彼らは年齢に基づく規範に寛容ではない。野心的な若年新卒者を採用する際には、早期昇進や成果給で評価する会社のほうが有利である。この意味でも、新しい制度はより市場志向型である。だが、成果に基づく部分が全報酬に占める割合は比較的はまだ小さい。J電機では、5年勤続のエンジニア（技術者）の給与の約10%が個人の業績に基づくだけだ。

成果給を導入する重要な理由の一つは、業績

の振るわない者の給料を抑えることで、解雇しない方針（no layoff policy）にともなう費用を埋め合わせる点にある。このようにして節約された金額の一部は、業績をあげている社員に再配分される。残りは会社が整理解雇（layoff）に訴えることなく現社員を雇用し続けるために使われる。したがって、これまでよりも大きな給与格差は終身雇用を維持する代価なのである（前掲邦訳書103-4頁）。

現在、日本の企業がこれまで以上に依存しているのは、景気が悪くなれば簡単に解雇できる派遣社員とパートタイマー（part time jobber）である。J運輸では、非正社員の比率が1990年の43%から2002年には49%にまで上がっている。J電機は、その社員数を約15%削減する3カ年計画である。その半分は自然減に、残りは分社化と早期希望退職に期待をかけている。実際には正社員は誰も解雇されないし、あるいはレイオフ（layoff）もされないのである（前掲邦訳書106頁）。

出向と中途採用が増大している。出向は、三つの目的で行われている。①サプライヤー（供給業者）、顧客企業、海外パートナー（取引相手）への技術移転の促進、②顧客企業、あるいはジョイント・ベンチャーのパートナー（joint venture partner）との製品の共同開発、③そして解雇しない方針をもつ本社の負担を子会社と供給業者に共有させること、つまり余剰社員をそうした子会社や供給業者に引き受けさせることである。

③番目の一時的配置転換では、通常、送り手側の会社は出向社員の給与の60%以上を負担している。三つのうち中心は一時的な配置転換（③）である。出向の大部分は本社と子会社の間で行われている。中途採用の増加は、大部分、親会社を中心とした企業ネットワーク内を移動しているだけである。

3-2-2. 安定

(1) 終身雇用

企業は整理解雇を最小化し、高度な教育研修

を提供した長期雇用型社員の雇用を維持しようとしている。余剰社員に対処するさまざまな方法があった。それは、採用者数の削減、早期退職優遇制度、派遣社員の解雇、技術職と管理職の販売部門への配置転換、出向を通じた子会社への転籍といったことである。依然として、経営トップは、長期雇用という約束を重んじることが日本の経済と会社の双方の利益をもたらす、という信念をもっている。長期雇用は、勤労意欲を高め、労使関係を安定させ、高度の熟練をもつ者を繋ぎ止め、そして会社のもつ社会的なイメージ（印象）を良くする、と考えている（前掲邦訳書116頁）。

企業は、正社員の整理解雇にいたる前に、あらゆる方法によって人件費を削減しようとしている。その一つが、非正社員の活用である。日本のパートタイマー（part time jobber）は1990年の17%から2001年には25%にまで増えている。大企業における整理解雇は驚くほど少なく、失業は二次労働市場（相対的に労働条件の良くない市場）でより大きな問題となっている。人員削減の大部分は、希望退職あるいは自然減を通して達成される。大多数の企業は、人員削減の前に給与と配当の削減を選択する。今でも大多数の企業は社員が長期にわたって働き、企業に対する忠誠心をもつことを期待している。社員はstake holderと見なされ続けている。

中小企業は、雇用調整の最大の負担を負わされている。負担を引き受けているのは若年層で、彼らの失業率が高い。大企業は整理解雇を少なくするために、新規の大学卒業者の採用を抑制しているからである（前掲邦訳書117-8頁）。

(2) 企業統治

最も劇的な変化は、銀行が所有株式を手放したことである。東京証券取引所上場株のうち、金融機関が所有している株は、ピーク時の1989年における46%から2001年には39%にまで減少している。だがこの39%という数字は1980年時点よりも高い。つまり手放された株の多く

は、1980年代後半のバブル期に取得した株なのである。巨大都市銀行が所有株を売却している一方で信託銀行がそれを買っている。依然、銀行は企業統治で一定の役割を演じ続けている。

企業間の株式の持ち合いは徐々に衰退している。ピーク時の1976年の26%から2001年には9%にまで下落している。銀行による株式所有と同様、バブル期の1980年代後半に株式の相互持ち合いが増え、今日手放されているのはこのバブル期に取得した株である。長期の持ち株関係は、下落が緩やかである。6大企業系列内の相互持ち合いはそれほど解消されていない。過半数株式の所有は系列内に集中しており、企業を系列外の投資家や敵対的乗っ取りから守っている（前掲邦訳書120-1頁）。

企業統治におけるもう一つの顕著な変化は、ストック・オプション（stock option）の活用である。しかし、調査した7社のうち5社は採用しておらず、採用している企業でもアメリカに比べて少ない株しか提供していなかったし、適用社員数も少なかった。

同じことは執行役員制度にも言える。調査した7社のうち、執行役員制度を採用していたのは、わずか2社だけであった。他の調査によれば、この制度を活用している企業は約30%である。この制度の導入とともに、社外取締役の数がごくわずかとはいえ増加している。社外取締役は、2003年には株式公開企業の24%で見られた。他の調査データによれば、取締役会の規模は1970年代に急増した後、ほぼ半数の企業で減少した。執行役員制度や他の方法による取締役会の規模の縮小は、人事部（及び企業の他の利害集団）の影響力を制限することによって、統治に強く影響を及ぼしている（前掲邦訳書122頁）。

財務を極端に重視した意思決定は依然見られない。外国人株主が増えれば、財務基準が重要になるが、外国人株主が所有する日本企業の発行株は約18%にすぎない。

従業員持ち株基金（持株会）は、stake holder

の気風を強化している。同基金は、社員による株式の購入とそれに見合った企業の拠出で構成されている。従業員持ち株制度は、1970年代以降着実に増えている。この制度は、長期にわたって所有される資本のもう一つの源泉となり、気まぐれな投資家から企業を守っている（前掲邦訳書123-4頁）。

3-2-3. 小括

日本型の会社は、内部昇進の占める割合が高く、非管理職層を解雇する代わりに管理職層の給与を削減し、株式保有構造が安定しており、会社は単に株主のためにだけ存在しているのではないという社風をもつ会社である（前掲邦訳書126頁）。

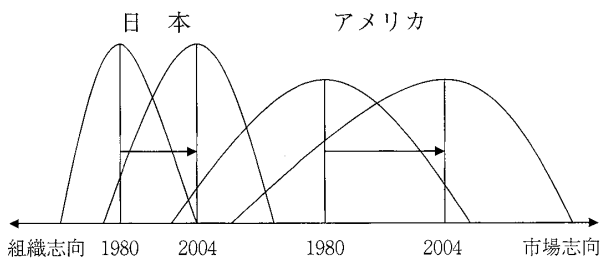
日本企業に見られる改革は、漸進的な変化と理解できる。つまり、市場志向と組織志向、株主志向と利害関係者（stake holder）志向、そして個人主義と集団主義といったものが両端にあるような連続線上の小さな動きなのである。（図2．参照）

日本では、組織志向型の雇用慣行の根強さを反映して、意思決定の集中、多数の人事管理スタッフの本社集中という状況に変化が見られない。日本の経営者の過半が今なお株主価値よりもステークホルダー（stake holder）価値を信奉しているので、日本の雇用制度の3本柱のうち二つである企業別組合と長期雇用保障は、少なくとも大規模な上場会社では変わらぬ地位にある。もう一つの柱である年功制の重要度は弱まりつつあるが、個人成果ベースの賃金比率はアメリカの水準よりも依然として低い（前掲邦訳書259頁）。

企業統治の面でも、変化は進んでいる。日本企業のほぼ3分の1が執行役員制度を活用するようになり、またストック・オプション（stock option）も採用されている。日本は、ゆっくりと市場志向を極とする方向へ移動しつつある。それは労働者の技能（skill）の内部養成と市場での購入を結合するハイブリッド（hybrid）な雇用制度を創り出す形で進行している。だが新

システムへの変化は漸進的なものである。熱心な社員教育、長期雇用、まとまりのある企業文化、相対的に強力な本社人事部、などによって構成される伝統的な幹に、成果主義と採用の新政策が接ぎ木されつつあるということである（前掲邦訳書261頁）。

図2．現状の日米企業の雇用制度



（Jacoby前掲邦訳書261頁，図7－1）

結 論

これまで、三つの異なる時期に三人のアメリカ人によって書かれた日本企業の観察を紹介してきた。これら三つの研究には、日本企業に対する認識の進化がみられたし、日本的経営自体も時を経て進化し、洗練され、変化しつつあることが明らかとなった。

第一に、1950年代にAbegglenが明らかにした日本的経営の諸特徴は日本社会の前近代的性格を継承していた。それは欧米からみて非合理的であった。しかし第二に、1970年代の日本的経営は、Ouchiが明らかにしたように、アメリカ企業の一部にも共通の特徴がみられるZ理論として合理的性格をもつものに洗練されたのであった。第三に、それは、Jacobyによって、組織志向型の雇用慣行とstake holder型の企業統治として特徴づけられるものであることが明らかにされた。また、それらの特徴は福祉資本主義（welfare capitalism）の日本的な一形態であると言えよう。第四に、1990年代以降の経済のグローバル化のなかで、日本的経営は、次第に英米流の市場志向型雇用慣行と株主主権型の企業統治の方向へ移動しつつあることが明らかにされた。しかし、同時に、従来の諸特徴、すなわち

日本的経営の本質的部分、すなわち長期雇用保障などは、変化せずに中核として存続していることも明らかとなった。

（付記）本稿は、2007年10月19日に華東理工大学において行われた札幌大学経営学部と華東理工大学商学院との学術研究交流会議において発表した報告を加筆修正したものである。